

## **Eğitim Denetmeni ve Bakanlık Denetmeni İmajları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma\***

Nail Yıldırım

*Gaziosmanpaşa Üniversitesi*

*Denetim hizmetlerinin başarılı bir biçimde yürütülmesinde, algının yeri önemlidir. Çünkü öğretmenler denetim programlarına, denetmene ve onun statüsüne ilişkin algılarına göre tepkide bulunurlar. Araştırmada, denetmenlerin öğretmen ve müdürler üzerindeki mevcut ve ideal imajlarının belirlenmesi, belirlenen imajlarının karikatürize edilerek görsel olarak ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Nitel araştırma yaklaşımı doğrultusunda tasarlanan bu araştırmada "içerik analizi" yapılmış ve olgubilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Araştırma kapsamında 26'sı ilköğretim ve 25'i lisede olmak üzere toplam 51 öğretmen ve okul müdürüyle görüşme yapılmıştır. Öğretmen ve okul müdürünün denetmenlere ilişkin algılarını betimlemek için araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır. Öğretmen ve okul müdürüne göre bakanlık denetmenleri ile eğitim denetmenlerinin imajları arasındaki farkın incelendiği araştırmada, ilköğretimde görev yapan öğretmen ve müdürlerin eğitim denetmenleri hakkında algılarındaki kodlanmış imajların tamamına yakını olumsuz olduğu görülmektedir. Öğretmen ve okul müdürlerine göre karikatürize edilmiş denetmen imajları, uygulanan hizmet içi eğitim seminerlerinde pedagojik araç olarak kullanılabilir.*

**Anahtar sözcükler:** Bakanlık denetmeni, eğitim denetmeni, imaj

---

\* Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Güzel Sanatlar Eğitim Bölümü/Resim-İş Eğitimi Anabilim Dalı dördüncü sınıf öğrencisi Metehan UĞUR'a araştırmada kullanılan kavram karikatürlerinin yapılmasında verdiği katkıdan dolayı teşekkür ederim.

### **Atıf için/Please cite as:**

Yıldırım, N. (2012). Eğitim denetmeni ve Bakanlık denetmeni imajları üzerine karşılaştırmalı bir çalışma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 18(1), 143-166.

## **A Comparative Study of Education Supervisor and Ministry Supervisor Images**

*Background.* In the national education supervision system, there are two different groups of supervisors, ministry supervisors and the education supervisors. Ministry supervisors mainly carry out the services of supervision and evaluation of the central organization and all its related units; secondary education level schools/institutions and the teachers and administrators employed at these institutions; in addition to guidance, professional assistance, on-the-job training, inspections and investigations. Ministry supervisors conduct general supervision, teacher-personnel supervision, examination supervision, course and seminar supervision, as well as inspection and investigation activities. Meanwhile, education supervisors perform the same supervisory services and evaluations for elementary level schools and teachers.

Perception has a significant place in the successful execution of supervisory services, because the teachers react to the supervision schedules based on their perceptions of the supervisor and his status. Similarly, the supervisors also tend to execute their functions depending on their perceptions of teachers, themselves and their own roles. These perceptions were observed to be influential in the development of images. In the twenty-first century, the concepts of “image” and “identity” have emerged as a common field of study in administrative science.

*Purpose.* This study is aimed at determining the present and ideal images of supervisors for teachers and principals, to caricaturize the images and display them visually. The goal of caricaturizing is to catch the attention of practicing supervisors by visualizing the perceptions of teachers and principals in a humorous way, and to assist them in developing a favorable image.

*Method.* In this study, designed with a qualitative research approach, “content analyses” have been made and phenomenology design used. The work group for the research was composed of education employees, selected by one of the appropriate sampling methods fit for qualitative research, the maximum variety sampling method. Within the scope of the project, a total of 51 teachers and principals were interviewed, 26 of them at elementary schools and 25 at high schools. A semi-constructed interview form was used by the researcher to characterize the perceptions of supervisors by teachers and principals. Of the 51 education employees who were asked for their opinions, 23 of them wished to fill in the written form. A variation in the theme of the images was not observed between those who completed the written form and those who gave their opinions verbally. The

data for the research was collected immediately following inspections conducted by ministry supervisors. The interviews were held between December 2010 and January 2011.

The design of the study was qualitative. The data was characterized to itself. During the analysis process, the interview records were decoded and analyzed. The data obtained from the interviews was approximately 40 pages in length. The opinions of the education employees were examined by content analyses. In the analyses of the opinions, statements were grouped and classified according to their similarities. In the analyses, coding the education employees whose opinions had been taken and their statements revealed certain themes. The data obtained through the interview technique was digitized and frequency values were determined. Upon examining the differences between the images that teachers and principals had of ministry and education supervisors, it was determined that nearly all the coded images of education supervisors, by the teachers and principals employed at elementary schools, were negative.

*Findings and Conclusions.* It was observed that more than half of the coded images of ministry supervisors by the teachers and principals employed at secondary schools were positive. While there is a general unfavorable image related to supervisors, it was also observed that the positive image of the ministry supervisors was four times that of the education supervisors. Examination of the images shows that the supervisors' tendency to hunt for shortcomings is found to be particularly unsettling, and that they are expected to be more constructive. The teachers and the principals initially defined the ideal supervisor according to their attitudes and conduct. Then, they defined the ideal image from the professional perspective. Finally, they defined physical outlook.

The studies conclusions demonstrate that a group of education employees (teachers and principals) have a negative image of another group (supervisors), even though both groups are serving the same objective. Caricaturized supervisor images may be used as a pedagogic tool during in-service training seminars. The actual and the ideal images of the supervisors, as perceived by teachers and principals, can be compared and presented to school principals in a visual manner. The caricaturized images also may be used as mirrors for the supervisors. The study's conclusions may be discussed in relevant post-graduate programs. Taking the conclusions of the research into consideration, the supervisors may converse with teachers and principals to determine the root causes of these unfavorable images, and involve them in activities that will develop more favorable ones.

**Keywords:** *Ministry supervisor, education supervisor, image*

Eğitimde teftiş hizmetlerinin amaçlarını, her türlü eğitim ve öğretim faaliyetlerini denetlemek, değerlendirmek, aksayan yönlerini düzeltmek ve daha iyi hale getirilmeleri için gereken önlemlerin alınmasını sağlamak olarak açıklamak mümkündür (Gündüz, 2010). Milli eğitim denetim sisteminde bakanlık denetmeni ve eğitim denetmeni olmak üzere farklı iki grup denetmen bulunmaktadır. Bakanlık denetmenleri daha çok merkez teşkilatı ve bağlı tüm birimleri ile ortaöğretim düzeyindeki okullar/kurumlar ve burada görevli öğretmen ve yöneticilerin teftiş ve değerlendirme, rehberlik, mesleki yardım ve iş başında yetiştirme, inceleme ve soruşturma hizmetlerini yürütmektedirler. Bakanlık denetmenleri, genel teftiş, öğretmen-personel teftişi, sınav teftişi, kurs ve seminer teftişi ve inceleme ve soruşturma işlemlerini yürütmektedirler. Eğitim denetmenleri ise, ilköğretim düzeyindeki okul ve öğretmenlere yönelik teftiş ve değerlendirme, rehberlik, mesleki yardım ve iş başında yetiştirme, inceleme ve soruşturma hizmetlerini yürütmektedirler (Oğuz, 2010, s. 132). Aynı görevi yerine getiren iki farklı birim arasında birtakım uygulama ve algılama farklılıkları olabileceği düşünülmektedir. Bakanlık denetmenleri ile eğitim denetmenleri arasındaki farka ilişkin yapılan bir araştırmada, bakanlık denetmenlerinin iş doyumu düzeyi eğitim denetmenlerine göre bütün iş doyumu boyutlarında daha yüksek görülmektedir (Kayıkçı, 2010, s. 278). Mevcut araştırmada iki ayrı birim denetim görevini yerine getirirken denetlenen algısının nasıl oluştuğu konusu karşılaştırmalı olarak ele alınmaktadır.

Denetim hizmetlerinin başarılı bir biçimde yürütülmesinde, algının yeri önemlidir. Çünkü öğretmenler denetim programlarına, denetmene ve onun statüsüne ilişkin algılarına göre tepkide bulunurlar. Benzer biçimde, denetmenlerde öğretmenlere, kendilerine ve rollerine ilişkin algılarına göre işlevlerini yürütme eğilimindedirler (Aydın, 1993, s. 67). Tarafların rol algılarında uyum olduğunda, gelişme ve olumlu sonuç alma beklenebilir. Bir meslek olarak denetçilik görevlerini yapan denetmenler, öğretmenler tarafından farklı algılanabilmektedirler. Bu açıdan bakıldığında Bennett (2006), öğretmenlerle denetmenler arasında yakın bir ilişki bulunduğunu, bu ilişkide zorunlu bir güven, saygı, iletişim, işbirliği, anlayış olduğunu ve bu vasıfların da her iki taraf için kritik değerler olduğunu belirtmektedir. Denetmen ve öğretmen arasındaki ilişki bazı tutum ve yaklaşımlardan dolayı sarsılabilmektedir. Bu durum denetleyen ve denetlenen arasındaki iletişimi olumsuz etkileyebilmektedir. Böyle bir ortamda kişilerin birbirlerine bakış açıları da değişebilmektedir. Ülker ve Kaya'nın (2010) "İlköğretim Müfettişlerinin Rehberlik, Değerlendirme ve Soruşturma Rollerini Hakkında Öğretmen Görüşlerinin Saptanması" adlı araştırmasında

denetmenlerin rehberlik yaparken öğretmenlerin kusurlarına odaklandığı, soruşturma için okula geldiklerinde gerilim havası olduğu belirtilmiştir.

Algular imajların oluşumunda etkili görülmektedir. Yirmi birinci yüzyılda, “imaj” ve “kimlik” kavramları yönetim bilimi alanında yaygın bir çalışma alanı olarak ortaya çıkmıştır (Christensen ve Askegaard, 2001, akt. Cerit, 2006, s. 343-365). Özenç (2002, s. 38) imajı bilgi çerçevesinde ele almakta ve “bir dizi bilgilenme sürecinin sonucunda oluşan imge” olarak tanımlamaktadır. Bir imge üzerine konuşmak, en nihayetinde, kişinin kendisini imgeyle ve imgenin temsil ettiği görüntüyle ilintilendirme girişimidir.” (Leppert, 2002, s. 19-20). Sünbül ve İnandı’ya göre (2005) Türk eğitim sisteminde öğretmenlerin genel olarak denetmenler hakkında olumsuz düşüncelere sahip olduğu bilinmektedir. Gündüz’ün (2010) araştırmasında yönetici ve öğretmenlerin, ilköğretim denetmenlerinin rehberlik, teftiş ve olumlu duygular geliştirmelerine ilişkin genel tutumları “kararsızım” biçiminde olmuştur.

Denetmen imajlarına yönelik araştırmalar incelendiğinde, göreve yeni başlayan öğretmenlerin zihninde denetmenlerine ilişkin olumlu bir imaj görülmektedir (Döş, 2010, s. 618). Öğrencilerin denetmen algılarında teftiş öncesi ve sonrasında fazla değişiklik olmadığı, öğrencilerin gözünde denetmen davranışlarının bürokratik yönlerinin ağır bastığı ve öğrencilerin hem bürokratik hem de profesyonel davranan denetmenler ile karşılaştıkları ortaya çıkmıştır (Gökçe ve Kantos, 2010, s. 79). Ortaöğretim öğrenci görüşlerinin analizi sonucunda ileri sürülen metaforların güç ve korku temasında yoğunlaştığı ortaya çıkmıştır (Kocabaş ve Özdemir, 2010, s. 257).

Öğretmen ve müdür algılarındaki var olan denetmen imajı ile ideal denetmen imajları karşılaştırılarak karikatürize edilmiş halleri denetmenlere görsel olarak sunulabilir. Karikatürize edilmiş imajlar aynı zamanda öğretmen, müdür penceresinden denetmenler için tutulmuş bir ayna olarak da kabul edilebilir. Karikatürlerin diğer mizahi eserler gibi bilimsel ve teknik konularda da daha çok ilgi görmesi verilmek istenen bilgi ve mesajların kolayca yerine ulaşmasını ve kalıcı olmasını sağlayan unsurlardandır (Arıkan, 2004). Karikatür, farklı kökenleri olan ve hatta daha farklı modern anlamlara sahip bir sanat formudur. Günümüz (çağdaş) tanımı ile karikatür, birtakım tasvirlerin mizahi çizimi olarak ifade edilebilir şeklindedir (Uğurer ve Morali, 2006; Uslu, 2004).

Araştırmada kavram karikatürü kullanılmıştır. Kavram karikatürü, günlük olayları içeren karikatür stiline resimler olup bilimsel konulara alternatif bir bakış açısı öne sürer ve karakterleri birbirleri ile tartışmaya davet eder. Kavram karikatürleri yapısal açıdan bilinen karikatürlerden

farklı bir formatta olup içerisinde mizahi ve abartılı unsurları barındırmamasına karşın olay ve karakterlerin çizgiler ile anlatılıyor olması onlara karikatür özelliği yüklemektedir. Genellikle üç ya da daha fazla karakterin günlük bir olay hakkında karşılıklı soruları ya da fikirleri konuşma balonları biçiminde sunulmaktadır. Bu tip karikatürler İngiltere başta olmak üzere Tibet, Avustralya, Norveç, Rusya, Slovenya ve İsveç gibi pek çok ülkede popüler bir öğrenme-öğretme, ölçme ve değerlendirme yaklaşımı olarak kullanılmaktadır ve halen araştırmalara konu olmaktadır (Keogh vd., 1999, s. 219).

Monroe (2003) araştırma sonucuna göre müdürlere ilişkin metaforların pozitif ya da negatif olmasının okuldaki liderlik stiline yansıdığı ve okul kültürünü şekillendirdiği belirtmiştir. Benzer şekilde araştırmanın, denetmenlere olumlu imaj oluşturmalarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu düşünceden hareketle araştırmada, denetmenlerin öğretmen ve müdürler üzerindeki mevcut ve ideal imajlarının belirlenmesi, belirlenen imajlarının karikatürize edilerek görsel olarak ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Karikatüre edilmesinden amaç, öğretmen, müdür görüşlerinin mizahi olarak görselleştirilerek dikkatleri çekmek ve uygulamada bulunan denetmenlere olumlu imaj geliştirmeleri konusunda yardımcı bulunmaktır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. İlköğretimde görev yapan öğretmen ve okul müdürlerinin algılarındaki eğitim denetmeni imajı ve bu imajın karikatürize edilmiş hali nasıldır?
2. Ortaöğretimde görev yapan öğretmen ve okul müdürlerinin algılarındaki bakanlık denetmeni imajı ve bu imajın karikatürize edilmiş hali nasıldır?
3. İlk ve ortaöğretimde görev yapan öğretmen ve müdürlerin algılarındaki ideal denetmen imajları ve bu imajın karikatürize edilmiş hali nasıldır?
4. İlk ve ortaöğretimde görev yapan öğretmen ve müdürlerin algılarındaki eğitim denetmeni ile bakanlık denetmenleri imajları arasında fark var mıdır?

### **Yöntem**

Nitel araştırma yaklaşımı doğrultusunda tasarlanan bu araştırmada “içerik analizi” yapılmış ve olgubilim (fenemenoloji) deseni kullanılmıştır. Olgubilim deseninde, farkında olunan ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olunmayan olgulara odaklanılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek,

2008). Ayrıca fenomenolojistlere göre olgubilim, öznel bilincin önemine inanır ve temel olduğunu kabul eder (Balcı, 2005, s. 38). Araştırmada öğretmenlerin ve okul müdürlerinin denetmenler hakkındaki düşüncelerini betimlemek amacıyla sorulan açık uçlu sorulara verdikleri yanıtlar ele alınarak incelenmiştir.

### **Çalışma Grubu**

İlköğretim ve ortaöğretimde görev yapan öğretmen ve okul müdürlerinin denetmenlere ilişkin algılarını belirlemek için nitel araştırma geleneğine uygun amaçlı örneklem yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi uygun olarak eğitim çalışanlarından örneklem seçilmiştir. Maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemindeki amaç, görece olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örnekte çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s. 108). Bu amaçla çeşitlilik müdür ve öğretmenlerin görev, kıdem, okul türü, yerleşim yeri durumlarına göre alınmıştır. Çalışma grubundaki öğretmen ve okul müdürlerine ilişkin veriler Tablo 1 ve 2’de görülmektedir.

Tablo 1

*Araştırmaya Katılan İlköğretim Okullarında Görev Yapan Müdür ve Öğretmenlere İlişkin Bilgiler*

S.N	Katılımcılar n=26		Branş durumu		Kıdem		Görev yeri		Okul türü
	Müdür	Öğretmen	Sınıf	Branş	1-10	11 ve üstü	Köy/kasaba	İl/ilçe merk.	
Toplam	7	19	15	11	10	16	10	16	26

Araştırmanın çalışma grubu kapsamında ilköğretimde görev yapan öğretmen ve müdürlere ilişkin veriler incelendiğinde 26 eğitim çalışanınının 7’si müdür, 19’u öğretmen olduğu görülmektedir. Eğitim çalışanlarınının 15’i sınıf, 19’u branş öğretmeni, 10’u 1-10 yıllık kıdem, 16’sı 16 yıllık kıdeme sahip oldukları, 10’u köy/kasabada 16’sı il/ilçe merkezinde görev yaptıkları ve tamamının ilköğretimde görev yaptıkları görülmektedir.

Tablo 2

*Araştırmaya Katılan Ortaöğretimde Görev Yapan Müdür ve Öğretmenlere İlişkin Bilgiler*

S.N	Katılımcılar n=25		Branş Durumu		Kıdem		Görev Yeri		Okul türü
	Müdür	Öğretmen	Sınıf	Branş	1-10	11ve üstü	Köy/kasaba	İl/ilçe merk.	Lise
Toplam	5	20		20	13	12	2	23	25

Araştırmanın çalışma grubu kapsamında ortaöğretimde görev yapan öğretmen ve müdürlere ilişkin veriler incelendiğinde 25 eğitim çalışanının 5'si müdür, 20'si öğretmen olduğu görülmektedir. Eğitim çalışanlarının tamamı branş öğretmeni, 13'ü 1-10 yıllık kıdeme, 12'si 12 yıllık kıdeme sahip oldukları, 2'si köy/kasabada 23'ü il/ilçe merkezinde görev yaptıkları ve tamamının ortaöğretimde görev yaptıkları görülmektedir.

#### *Veri Toplama Aracı*

Öğretmen ve okul müdürünün denetmenlere ilişkin algılarını betimlemek için araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme soruları hazırlanmadan önce, araştırma konusu ile ilgili ulusal ve uluslararası alan yazın taraması yapılmış, konuyla ilgili nitel ve nicel desenli çalışmalardan yararlanılmıştır. Alan yazın taraması ile çalışmanın kuramsal temelleri oluşturulup konu hakkında kapsamlı bilgilere ulaşıldıktan sonra, formda yer alması düşünülen maddeler belirlenmiştir. Bu maddelerin amaç, anlam ve kapsam açısından değerlendirilmesini yapmak amacıyla iki öğretim üyesi ve uygulama yapılacak olan okullarda çalışan iki yönetici, iki öğretmen ile ön görüşme yapılmıştır. Görüşme sorularının ön uygulaması altısı öğretmen, üçü okul müdürü olmak üzere 9 eğitim çalışanı ile yapılmıştır. Bu aşamalardan sonra elde edilen bilgilerden yararlanılarak forma son hali verilmiş, oluşturulan görüşme soruları araştırma kapsamındaki katılımcılara yöneltilmiştir. Araştırma ile ilgili teftiş amaçlı ilde bulunan baş denetmen ve eğitim denetmenleri başkanı ile de görüşülerek izin ve onayları alınmıştır.

Görüşmeler öğretmen ve okul müdürlerinin görev yerlerinde gerçekleşmiştir. Görüşlerine başvuru alan 51 eğitim çalışanından 23'ü formu yazılı doldurmak istemişlerdir. Formu yazılı dolduranlarla, sözlü anlatanlar



arasında imajlara ilişkin tema farkı görülmemiştir. Araştırmaya ilişkin veriler bakanlık denetmenlerinin teftişlerinden hemen sonra yapılmıştır. Görüşmeler Aralık 2010 ile Ocak 2011 tarihleri arasında yapılmıştır. Görüşme esnasında araştırmaya ilişkin bilgiler verilmiştir.

Araştırmada katılımcıların kendilerini rahat ve huzurlu hissedebileceği ve görüşlerini içtenlikle açıklayabilecekleri bir görüşme ortamı sağlanmasına özen gösterilmiş, uygun bir etkileşim ortamı oluşturulmuştur. Görüşme sırasında, katılımcıların soruları cevaplarken araştırmacıdan etkilenmemesine çalışılmıştır. Araştırmada geçerlik ve güvenilirliği artırmak amacıyla ayrıca veri çeşitlemesi yoluna gidilmiştir. Veri kaynaklarının çeşitlendirilmesi, farklı özelliklere sahip katılımcıların araştırmaya dahil edilmesi yoluyla farklı algıların ve yaşantıların ortaya konarak çoklu gerçekliklere ulaşılması bakımından önemlidir (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s. 207). Bu çeşitliliği sağlamak amacıyla araştırma farklı düzeyde, farklı özelliklere sahip, farklı okullarda yapılmıştır. Araştırmada araştırmacı, güvenilirliği artırmak amacıyla öncelikle kendi konumunu (daha önce yöneticilik yapmış olma durumu) belirtmiştir. İkinci olarak, veri kaynağı olan bireyler açıkça tanımlanmıştır (bknz, çalışma grubu). Üçüncü olarak, araştırma sürecinde oluşan sosyal ortamlar ve süreçler tanımlanmıştır. Son olarak, tüm süreçler ayrıntılı bir şekilde verilmiştir.

### ***Verilerin Analizi***

Araştırma, nitel araştırma desenindedir. Veriler kendi içinde betimlenmiştir. Analiz sürecinde öncelikle, görüşme kayıtları deşifre edilip çözümlenmeler yapılmıştır. Görüşmelerden yaklaşık 40 sayfa veri elde edilmiştir. Eğitim çalışanlarının görüşleri içerik analizi yoluyla incelenmiştir. Görüşlerin analizinde, ifadeler benzerliğine göre gruplanarak tasnif edilmiştir. Çözümlenmelerde görüşüne başvuru alan eğitim çalışanlar ve ifadeleri kodlanarak (\*M; İlköğretimde görev yapan okul müdürü, \*\*Ö; İlköğretimde görev yapan öğretmen, \*\*\*OM; Ortaöğretimde görev yapan müdür, \*\*\*\*OÖ; Ortaöğretimde görev yapan öğretmen) belirli temalar oluşturulmuştur. Görüşme tekniği ile elde edilen veriler sayısallaştırılarak frekans değerleri belirtilmiştir.

Araştırmanın iç geçerliği verileri toplama aracının hazırlanmasından, uygulama ve analiz aşamasına kadar araştırma sürecinin detaylarıyla açıklanması ile artırılmaya çalışılmıştır. Ayrıca alanda uzman başka bir araştırmacıya ham veriler verilerek temalar oluşturulması istenmiştir. Bu çalışmada görülmüştür ki, araştırmacı ile uzmanın oluşturduğu içerik birbirine oldukça yakındır. Öğretmen ve okul müdürü görüşlerine göre

*Nail Yıldırım*

karikatürize edilmiş kompozisyonlar, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Güzel Sanatlar Eğitim Bölümü/Resim-iş Eğitimi Anabilim Dalı dördüncü sınıf öğrencisi Metehan UĞUR tarafından çizilmiştir. Karikatürlerde bulunan kavramlar araştırmacı tarafından araştırmanın verilerine dayandırılarak oluşturulmuştur. Kavram karikatürleri, Resim-iş Öğretmenliği bölümünde görev yapan dört öğretim elemanına da gösterilerek algılardaki imajı yansıtıp yansıtmadığı konusunda uzman görüşü alınmıştır. Benzer şekilde karikatürize edilmiş müdür imajları uygulamada bulunan iki ortaöğretim okul müdürü, üç ilköğretim okul müdürü ve bir de anaokulu müdürüyle paylaşılarak teyit ettirilmiştir.

### **Bulgular**

Bu bölüm dört başlık halinde ele alınmaktadır. Birinci başlıkta ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve okul müdürlerinin algılarında var olan eğitim denetmeni imajları, ikinci başlıkta ortaöğretimde görev yapan öğretmen ve okul müdürlerinin algılarında var olan bakanlık denetmeni imajları, üçüncü başlıkta ilk ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve müdürlere göre ideal denetmen imajları, son başlıkta ise eğitim denetmenleri ile bakanlık denetmenleri hakkında var olan imaj farkları yer almaktadır.

## Öğretmen ve Okul Müdürlerinin Eğitim Denetmenleri Hakkındaki Var Olan İmajları

Tablo 3

## Öğretmen ve Okul Müdürlerinin Eğitim Denetmenleri Hakkındaki Var Olan İmajları

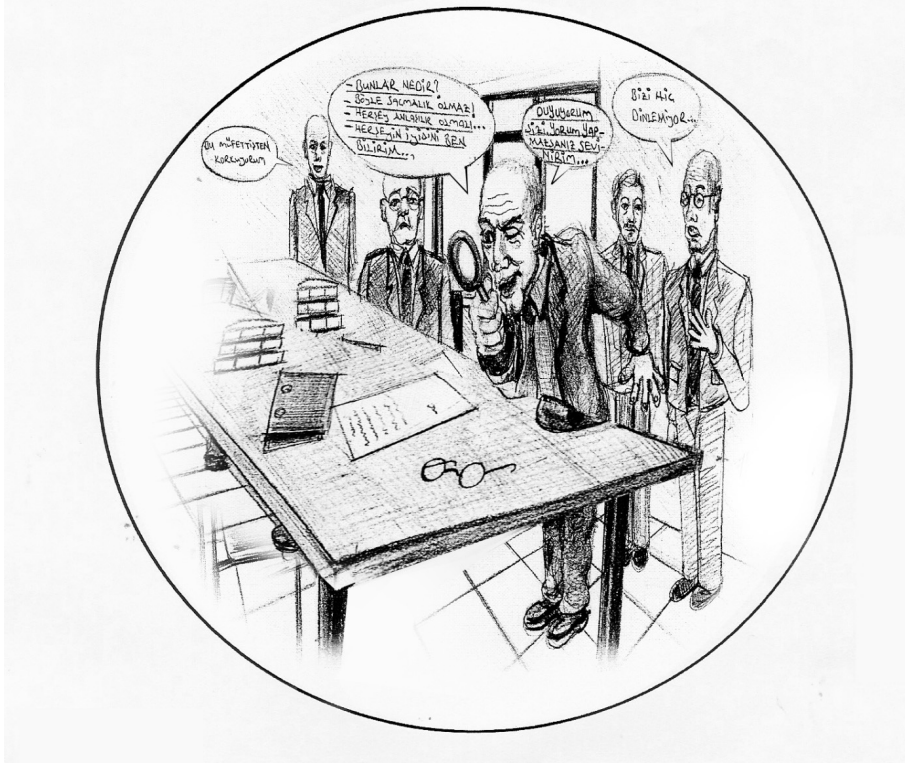
S.N.	Oluşturulmuş Temalar	Kodlanmış İmajlar	f
1	Olumlu İmajlar	Yardımcı (**Ö6)	1
2		İyi giyimli (Ö6)	1
1	Olumsuz İmajlar	Eksik (açık) arayan (*M1, M3, M4, M5, M7, Ö9, Ö10, Ö11, Ö18, Ö19)	10
2		Olumsuz eleştiren (M1, M7, Ö1, Ö2, Ö7, Ö8, Ö11, Ö15)	8
3		Kendini geliştirmeyen (M2, Ö5, Ö6, Ö7, Ö19)	5
4		Önyargılı (Ö1, Ö4, Ö6, Ö12, Ö15)	5
5		Yaşlı (Ö1, Ö2, Ö4, Ö19)	4
6		Her şeyi bildiğini zanneden (M7, Ö5, Ö6)	3
7		Mevzuata dükün (M3, M5, Ö12)	3
8		Teftiş eden (M4, Ö7, Ö9)	3
9		Korku duyulan (M3, M4, Ö9)	3
10		Olumsuz bakış açısına sahip (M7, Ö15)	2
11		Objektif olmayan (M3, Ö16)	2
12		Dedektif (Ö17, Ö18)	2
13		Azarlayan (M3, M7)	2
14		Sorgulayıcı (M2, Ö5)	2
15		Diğer meslektaşından kopuk (M1)	1
16		İdeolojik bakan (M2)	1
17		Tabuları olan (M2)	1
18		Baskıcı (M2)	1
19		Cezalandırıcı (M2)	1
20		İletişimi zayıf (M2)	1
21		Üst yetkilerle donatılmış (M5)	1
22		Asık suratlı (Ö9)	1
23		Kendi bildiğini doğru kabul eden (Ö11)	1
24	Eleştiriye kapalı (Ö13)	1	
25	Ayrıntıcı (Ö16)	1	
26	Evrak dükünü (Ö16)	1	
27	Motivasyon bozucu (Ö16)	1	

(\*M; İlköğretimde görev yapan okul müdürü, \*\*Ö; İlköğretimde görev yapan öğretmen)

Görüşler analiz edildiğinde ilköğretimde görev yapan öğretmen ve müdürlerin eğitim denetmenleri hakkında algılarındaki 27 kodlanmış imajın büyük çoğunluğu olumsuz olduğu görülmektedir. Olumsuz temadan frekansı en az 3 olan imajlar şunlardır: “Eksik (açık) arayan”, “Olumsuz eleştiren”, “Kendini geliştirmeyen”, “Yaşlı”, “Önyargılı”, “Her şeyi bildiğini zanneden”, “Mevzuata düşkün”, “Teftiş eden” ve “Korku duyulan”.

Görüşmeler esnasında öğretmen ve okul müdürlerinin algılarında var olan eğitim denetmeni imajlarına ilişkin kendi ifadelerinden birkaçı ve görüşler doğrultusunda hazırlanmış kavram karikatürü aşağıda verilmektedir:

*“Olumsuz imajı olmayan denetmen sayısı %10 gibi çok sınırlı sayıda olması endişe verici (M2)”. “Küçük dağları ben yarattım havasındalar (M3)”. “Marifetin iltifata tabi olduğunu kavramamışlar (M7)”. “Bardağın hep boş tarafını görüyorlar (M7)”. “Bazı denetmenlerin sistemle uyumlu değil. Kendilerini yenilemekte sıkıntı çekmektedirler (Ö5)”. “Sürekli eleştiren, hiçbir şeyi beğenmeyen, olumlu yönden ziyade olumsuzluklar üzerine yoğunlaşan kişiler. Dosyan evrakların ne kadar fazla ise o kadar iyi öğretmensin diye düşünen, 30 dakika derse girip hakkımızda yorum yapan kişiler (Ö8)”. “Merkezi denetim yerine okul idarecilerinin performansları denetlemesi gerekir (Ö9)”. “Öğretmeni kendi emrinde çalışan gibi gören, bir önceki söylemleri ile bir yıl sonraki söylemleri birbirini tutmayan biri, öğretmeni mümkün olduğu kadar ezmeye çalışan, nasıl köşeye sıkıştırabilirim diye düşünen biri (Ö11)”. “Elbette işini hakkıyla yapan denetmenler de gördüm. Fakat onlar da parmakla gösterilecek kadar azlar (Ö11)”. “Özellikle günümüzde gerekliliği kalmayan bir yapı. İdare-veli unsurları denetmenin bir günde yaptığını eğitim-öğretim yılı boyunca yapmaktadır (Ö12)”. “Eleştiriye her zaman kapalıdır. Söylemleri eleştiriye açmış gibi ama eleştirince de gereğini yaparız diye insanlar (Ö13)”. “Denetmenlere göre kendileri olmazsa eğitim batır havasındalar. Bu düşünceden vazgeçmeliler (Ö16)”.*



Karikatür 1. Öğretmen ve okul müdürlerinin eğitim denetmenleri hakkındaki var olan imajlarının karikatürize edilmiş hali

*Öğretmen ve Okul Müdürlerinin Bakanlık Denetmenleri Hakkındaki Var Olan İmajları*

Öğretmen ve okul müdürlerinin görüşleri doğrultusunda oluşan bakanlık denetmeni imajları tablosu ve imajların karikatürize edilmiş hali (Tablo 4, Karikatür 2) aşağıda verilmiştir.

Tablo 4

*Öğretmen ve Okul Müdürlerinin Bakanlık Denetmenleri Hakkındaki Var Olan İmajları*

S.N	Tema	Kodlanmış İmaj	f	Tema	Kodlanmış İmaj	f
1		Nazik (*OM2, **OÖ11, Ö12)	3		Açık arayan (OM4, OÖ2, OÖ4, OÖ6, OÖ11, OÖ13, OÖ16, OÖ18, OÖ19)	9
2		Yapıcı (OM1, OM2, OÖ5)	3		Eleştiren (OM3, OM4, OÖ2, OÖ4, OÖ6, OÖ8)	6
3		Olumlu bakış açısına sahip (OM1, OÖ7)	2		Denetleyen (OM3, OÖ2, OÖ11, OÖ14)	4
4		Paylaşımçı (OÖ3, OÖ5)	2		Özeleştiriyi kaldırmayan(OÖ9, OÖ10)	2
5		Taviz vermeyen (OM1)	1		Sabit fikirli (OM4, OM5)	2
6	Olumlu İmajlar	Beyefendi (OM2)	1	Olumsuz İmajlar	Asık suratlı (OÖ8, OÖ10)	2
7		Güvenilir (OM2)	1		Otoriter (OM1, OÖ13)	2
8		Rehber (OM2)	1		Şekilci (OÖ9, OÖ10)	2
9		Yol gösterici (OM2)	1		Resmi (OÖ1, OÖ2)	1
10		Rehber (OÖ3)	1		Gururlu (OM4)	2
11		Sorun Çözücü (OÖ3)	1		Yapılanı beğenmeyen (OM3)	1
12		Herkese eşit mesafede (OÖ5)	1		Ciddi (OÖ1)	1
13		Demokratik (OÖ5)	1		Önü düğmeli (OÖ1)	1
14		Kibar (OÖ7)	1		Bürokrat (OÖ1)	1
15		İyi niyetli (OÖ7)	1		Cezalandırıcı (OÖ1)	1
16	İyi yetişmiş (OÖ7)	1	Kaygı verici(OÖ2)	1		
17	Şık giyimli (OÖ7)	1	Ön yargılı (OÖ8)	1		
18	Özgüvenli (OÖ9)	1	Sorun çözmede yetersiz (OÖ10)	1		
19	İlkeli (OÖ12)	1				
20	Ciddi (OÖ12)	1				

(\*OM; Ortaöğretimde görev yapan müdür, \*\*OÖ; Ortaöğretimde görev yapan öğretmen)



Karikatür 2. Öğretmen ve okul müdürlerinin bakanlık denetmenleri hakkındaki var olan imajlarının karikatürize edilmiş hali

Görüşler analiz edildiğinde ortaöğretimde görev yapan öğretmen ve müdürlerin bakanlık denetmenleri hakkında algılarındaki 38 kodlanmış imajın 20 tanesi olumlu, 18 tanesi olumsuz olduğu görülmektedir. Olumlu temadan frekansı en az 2 olan imajlar şunlardır: “Nazik”, “Yapıcı”, “Olumlu bakış açısına sahip”, “Paylaşımçı”. Olumsuz temadan frekansı en az 2 olan imajlar şunlardır: “Açık arayan”, “Eleştiren”, “Denetleyen”, “Özeleştiriye kaldırmayan”, “Sabit fikirli”, “Asık suratlı”, “Otoriter” ve “Şekilci”.

Görüşmeler esnasında öğretmen ve okul müdürlerinin algılarında var olan bakanlık denetmeni imajlarına ilişkin kendi ifadelerinden birkaçı aşağıda verilmektedir:

“Genellikle babacan tavırdan ziyade otorite ve taviz vermeyen imaja sahipler. Bu yapıda görünmelerine rağmen yapıcı ve olumlu bakış açısına sahipler. Art niyet taşımazlar, görevinin gereğini yaparlar (M1)”. “Bakanlık denetmenlerini görünce kendimi yeni bir şeyler öğrenecek ve eksiklerimi gidermek için fırsat yakalamış idareci olarak şanslı hissediyorum (M2)”. “İkram kabul etmeyen, kötü yapıları değil, iyi olanı önce gören kişiler (Ö7)”. “Bulunduğu makamın üstünlüğünü sıkça vurgulayan, kendi fikirlerinin sürekli onaylanmasından keyif alan birileri (M5)”. “Bakanlık denetmenleri

hakkındaki düşüncelerim genelde iyi. Onlara saygı duyuyorum (Ö16)". "Mükemmel evrak = mükemmel başarı demek (Ö1)". "Yapılan teftişlerde çağdaş denetime doğru bir kayma olduğu ancak alışkanlıkların da bırakılmadığını düşünüyorum (Ö2)". "Denetmenleri görevimin ilk yıllarına göre daha paylaşımcı ve sorun çözücü olduklarını gördüm (Ö3)". "Özellikle öğretmen gençse ve henüz mesleğinin başında ise eleştirel yaklaşım daha da artıyor (Ö6)". "Bakanlık denetmenleri ile ilgili aklımda olumlu imaj var. Kendilerini örnek insanlar olarak görüyorum (Ö12)".

#### Öğretmen ve Okul Müdürlerinin İdeal Denetmen İmajları

Öğretmen ve okul müdürlerinin görüşleri doğrultusunda oluşan ideal denetmen imajları tablosu ve imajların karikatürize edilmiş hali (Tablo 5, Karikatür 3) aşağıda verilmiştir.

Tablo 5

#### Öğretmene ve Okul Müdürüne Göre İdeal Denetmen İmajları

S.N	Tema	Kodlanmış İdeal Denetmen İmajı	f
1		Rehber (Yol gösterici) (*M2, M3, M4, *Ö2, Ö4, Ö6, Ö8, Ö11, Ö12, Ö17, Ö18, ***OM3, OM4, OM5, ****OÖ2, OÖ4, OÖ9, OÖ10, OÖ11, OÖ13, OÖ14, OÖ17)	22
2	Mesleki Açıdan	Yapıcı eleştiri yapan (M1, M4, M6, M7, Ö1, Ö2, Ö7, Ö8, Ö12, Ö15, Ö18, OÖ2, OÖ10, OÖ16)	14
3		Alanına hakim (Ö2, Ö11, Ö16, OÖ4, OÖ7)	5
4		Teşvik edici, (motive edici) (Ö2, OÖ16, Ö19)	3
5		Problem çözen (OÖ2, OÖ13, OÖ17)	3
6		Model (Ö2, Ö14)	2
7		Mevzuata hakim (M5, M6)	2
1	Dış Görünüş	Fiziki görünümü düzgün (M5, Ö1, Ö2, Ö6, Ö19)	5
2		Ciddi ve saygılı (Ö2, M6)	2
3		Genç ve Dinamik (M5, Ö19)	2



Tablo 5 devamı...

1	Kültürlü (kendisini geliştiren)(M1, M7, Ö2, Ö6, Ö10, Ö12, Ö17, Ö18, Ö19, OÖ2, OÖ10, OÖ7, OÖ14)	13
2	Güler yüzlü (Ö1, Ö15, Ö17, Ö18, Ö19, OÖ10, OÖ17)	7
3	Yeniliklere açık (M3, Ö2, Ö18, OM5)	4
4	Kendini üstün görmeyen (M1, M7, Ö6, Ö14)	4
5	Hoşgörülü (M4, M7, Ö6, OM2)	4
6	Geleceğe yönelik vizyon sahibi (M3, Ö2, Ö6, Ö17)	4
7	İyi bir dinleyici ve gözlemci (OÖ1, OÖ2, OÖ10, OÖ11)	4
8	Bildiğini paylaşan (M7, Ö17, OÖ20)	3
9	Objektif (Ö16, OÖ4, OÖ9)	3
10	Samimi, sevecen, babacan, alçakgönüllü (M2, OÖ6, OM1)	3
11	Önyargısız (M6, OÖ9, OÖ11)	3
12	Öğretmeni ve mesleğini seven (M4, Ö7, Ö16)	3
13	Kendisiyle barışık ve özgüvenli (M6, Ö19)	2
14	Takdir eden (M4, OÖ11)	2
15	Adaletli (Ö6, Ö7)	2
16	İyi niyetli (Ö1, OM2)	2
17	Amaca odaklı (M3)	1
18	Düzgün Türkçe konuşan (Ö2)	1

(\*M; İlköğretimde görev yapan okul müdürü, \*\*Ö; İlköğretimde görev yapan öğretmen, \*\*\*OM; Ortaöğretimde görev yapan müdür, \*\*\*\*OÖ; Ortaöğretimde görev yapan öğretmen)



Karikatür 3. Öğretmen ve okul müdürlerinin ideal denetmen imajlarının karikatürize edilmiş hali

İlköğretim ve ortaöğretimde görev yapan öğretmene ve okul müdürlerine göre ideal denetmen imajı, “mesleki açıdan imajlar”, dış görünüş açısından imajlar”, “bireysel tutum ve davranış imajları” olmak üzere 3 tema altında toplandığı görülmektedir. Öğretmen ve müdüre göre ideal denetmenin 7 mesleki imajı bulunmaktadır. Bunlardan frekansı yüksek olanlar; “Rehber (Yol gösterici)” “Yapıcı eleştiri yapan”, “Alanına hakim”, “Teşvik edici, (motive edici)” ve “Problem çözen”. Öğretmen ve müdüre göre ideal denetmenin 18 bireysel tutum ve davranış imajı bulunmaktadır. Bunlardan frekansı en az olanlar; “Kültürlü (kendisini geliştiren)”, “Güler yüzlü”, “Yeniliklere açık”, “Kendini üstün görmeyen”, “Hoşgörülü” ve “Geleceğe yönelik vizyon sahibi”. Öğretmen ve müdürler ideal denetmeni dış görünüş açısından da fiziki “görünümü düzgün” ve “ciddi” bir imajda görmek istemektedirler.

Görüşmeler esnasında öğretmen ve okul müdürlerinin ideal denetmen imajlarına ilişkin kendi ifadelerinden birkaçı aşağıda verilmektedir: “Eğitim

kurumlarının yenileşmesinde ve değişmesinde öncü rol oynayan her yönüyle örnek bir insan (M2)”. “Rehberlik yapan, eksiklerin nasıl giderilmesi gerektiğini örneklerle anlatan, çözüm yolu arayan, görülen olumlu davranışları takdir eden, olumsuz davranışların giderilmesi için çalışan, öğretmeni seven, koruyan, hoşgörülü, yapıcı kişiler olmalı (M4)”. “Tepeden bakmayan, bilmediği bilgilerin de olabileceğinin idraki içinde olan (M7)”. “Denetmenin yapacağı işi okul müdürü yapmalı ve denetim tüm öğretim sürecine yayılmalı (Ö3)”. “Denetmenler girdiği sınıfın durumunu iyi analiz etmeli. Öğretmenin çaba ve gayretini görmeli. Öğretmenin düşüncesine saygı göstermeli. Dinlemesini bilmeli (Ö5)”. “Arasına okullara gelip öğretmenlerle eğitim-öğretim konularında sohbet eden, öğretmene tepeden bakmayan kişiler olmasını isterim (Ö6)”. “Mesleğini severek ve isteyerek yapan, alanında uzman, öğretmen ve öğrenci psikolojisinden iyi anlayan, çağının gelişmelerini takip eden, bunları elinden geldiğince uygulayan, öğretmeni motive eden, yapıcı eleştirilerde bulunan, haksızlık karşısında haklının yanında olan bir denetmenlere çok ihtiyacımız var (Ö7)”. “Diğer kurumlar için nasıl olmalı bilmem ama biz eğitimciler için denetmenlik diye bir mesleğin olması bile yanlış diye düşünüyorum. Zaten bir eğitimci kendi kendinin denetmenidir. Vicdanı olan her öğretmenin denetmeni vardır zaten. Ama yine de olacaksa yol gösterici, rehber ve alanında çok iyi yetişmiş olmalı (Ö11)”. “Denetmen öncelikle öğretmenler üzerindeki kötü imajı temizlemeli (Ö11)”. “İdeal bir denetmenin olabileceğine inanmıyorum (Ö13)”. “Biraz daha yapıcı, iyi niyetli olmaya çalışmalı, takdir etmeyi öğrenmeli, öğretmenin tecrübelerini de dikkate almalıdırlar (Ö18)”. “Tecrübelerinden yararlanan yol gösterici, araştıran, farklılığı savunan, dar kalıplardan dayatmatik uygulamalardan çok yapılan işin amaç ve sonuç ilişkisine göre algulamalı (OM3)”. “Gördüğü eksiklerin doğrusunun nasıl olacağını göstererek yapan, bilgi ve deneyimi açısından güven verici olan (OÖ8)”. “Kibarlığı elden bırakmayan, sorgulamaktan ziyade yardımcı olmayı ön plana çıkaran, denetledikleri insanı motive edebilen, iyi yapılmış işler için övgüyle söz edebilen, yapılan hatalar konusunda incitmeden eleştirebilen denetmen bence ideal denetmendir (OÖ12)”. “Ulaşılmaz değil, insana yakınlık hissi uyandıran (OÖ16)”.

#### Bakanlık Denetmenleri ile Eğitim Denetmenleri Hakkındaki İmaj Farkları

Her iki denetmen grubunun imajları karşılaştırıldığında araştırmaya katılan öğretmen ve okul müdürlerinin olumlu olumsuz yaklaşım açısından farklar Tablo 6’da görülmektedir:

Tablo 6

*Bakanlık Denetmenleri İle Eğitim Denetmenleri Hakkındaki İmaj Farkları*

	Eğitim Denetmenleri hakkında	%	Bakanlık Denetmenleri hakkında	%
Olumlu imaja sahip öğretmen ve müdürler	2	7.69	7	28
Olumsuz imaja sahip öğretmen ve müdürler	24	92.31	18	72
Toplam	26	100	25	100

Katılımcılardan 2 tanesi eğitim denetmenleri hakkında olumlu imaja sahipken, 24 tanesi yani %92,31'i olumsuz imaj taşıdıkları görülmektedir. Diğer yandan katılımcılardan 7 tanesinin bakanlık denetmenleri hakkında olumlu imaja sahip oldukları; 18'inin (%72) olumsuz imaja sahip olduğu görülmektedir. Denetmenler hakkında genel bir olumsuz imaj görülürken bakanlık denetmenlerinin olumlu imajı eğitim denetmenlerine göre 4 kat daha fazla olduğu görülmektedir. Bu durumu destekleyen eğitim çalışanı ifadeleri aşağıda verilmektedir:

*“İdareci ve öğretmenlerin bakanlık denetmenlerinden gördüğü nezaket ve saygı maalesef ilköğretim (eğitim) denetmenlerinin gereksiz, olumsuz eleştirileri, önyargılı davranmaları ve ahbap çavuş ilişkileri teftişten ziyade eziyet oluyor (OM6)”. “Nasıl oluyor bilmiyorum ama bakanlık denetmenleri ideal denetmen tipine çok uyuyorlar (Ö17)”. “Her iki denetmen grubu tarafından da denetlendim. Bakanlık denetmenlerinin daha kibar, nazik insanlar olduğunu düşünüyorum (OÖ11)”.*

### **Tartışma ve Sonuç**

Öğretmen ve okul müdürüne göre bakanlık denetmenleri ile eğitim denetmenlerinin imajları arasındaki farkın incelendiği araştırmada, ilköğretimde görev yapan ğretmen ve müdürlerin eğitim denetmenleri hakkında algılarındaki kodlanmış imajların tamamına yakını olumsuz olduğu görülmüştür. Benzer şekilde Tremen ve Dş’un (2009) yapmış oldukları “ilköğretim ğretmenlerinin denetmenlik kavramına ilişkin metaforik algıları” çalışmada; denetim sürecinin öğretmenleri memnun etmediği, öğretmenlerin denetmenleri genel olarak olumsuz yönleriyle algıladıklarını ortaya çıkarmışlardır. Bu çalışmada yüz yirmi üç metafor üretilmiştir. Üretilen metaforların yetmiş altı tanesi olumsuz, yirmi tanesi hem olumlu hem olumsuz yönleri olan benzetmeler, sekiz tanesi ise denetmenlere gerek olmadığı şeklindeki ortaya çıkan metaforlar olmuştur. Sadece on iki tanesi olumlu düzeyde anlam yüklenen benzetmeler olarak tespit edilmiştir. Sümbül ve İnanđı (2005), ğretmen ve denetmenlerin geçmişte olduğu gibi günümüzde de birbirlerine yönelik olumsuz bir tutum içinde olduğu belirtmektedir. Taymaz (2010), teftişte karşılaşılan sorunlarından birinin de yönetimin ve denetlenen personelin teftişe soğuk bakması, işbirliğinden kaçınması, teftişi istememesi ve genel olarak olumsuz bir imajın olduğunu belirtmektedir.

Ortaöğretimde görev yapan ğretmen ve müdürlerin bakanlık denetmenleri hakkında algılarındaki kodlanmış imajların yarıdan fazlası olumlu olduğu görülmektedir. Denetmenler hakkında genel bir olumsuz imaj görülürken bakanlık denetmenlerinin olumlu imajı eğitim denetmenlerine göre 4 kat daha fazla olduğu görülmektedir. Bu durum denetimin doğasından kaynaklanabildiği gibi, ilköğretim amaçları ile ortaöğretim amaçlarının farklı olmasından kaynaklanabilir. Çünkü ilköğretim aynı zamanda davranışların daha yoğun kazandırıldığı kurumlardır. Dolayısıyla denetim esnasında eğitim boyutu da göz önüne alınmaktadır. Ayrıca bakanlık denetmenlerinin Ankara’dan geliyor olması, bakanı temsil etmesi durumu da onlara bakışı ve algıyı olumlu yönde etkilemiş olabilir. Bakanlık denetmenleri adına eski denetim anlayışının değişmeye başladığı bir süreç görülmüştür.

Çetinkanat ve Sağnak’ın (2010) araştırmaları mevcut araştırmayı farklı bir açıdan desteklemektedir. İlköğretim denetmenlerinin en yüksek düzeyde gösterdikleri ilk iki iletişim stilinin liderlik ve kuralcılık, en az düzeyde gösterdikleri son iki iletişim stilinin kararsızlık ve azarlayıcılık olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde, bakanlık denetmenlerinin en çok kullandıkları ilk iki iletişim stilinin liderlik ve kuralcılık, en az düzeyde kullandıkları son iki iletişim stilinin memnuniyetsizlik ve kararsızlık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İlköğretim ve bakanlık denetmenlerinin iletişim

stilleri arasında fark bulunmuştur. Bakanlık denetmenlerinin ilköğretim denetmenlerine göre liderlik, yardımseverlik/cana yakınlık ve kuralcılık iletişim stillerini daha yüksek düzeyde kullandıkları belirlenmiştir. İmajlar incelendiğinde özellikle denetmenlerin açık aramaları rahatsızlık verici görülmekte ve kendilerinden yapıcı olmaları beklenmektedir. Denetmen, sadece hata arayan bir kişi görünümü vermemelidir. Hataları eleştirmeden daha çok, övgü ve kabul görmeyi yeğlemelidir (Yalçinkaya, 1992). Eğitimde son gelişmeler denetmenin rol ve görevlerini değiştirmiş bulunmaktadır. Klasik denetmen yerini idealist denetmene, tavsiyeci denetmen yerini yapıcı denetmene bırakmıştır (Öz, 2003).

Araştırmanın diğer bir sonucunda, öğretmen ve okul müdürleri öncelikle tutum ve davranış yönünden ideal denetmen imajlarını, sonrasında mesleki açıdan ideal denetmen imajlarını ifade etmektedirler. En son olarak da fiziki görünümü tanımlamışlardır. Bu durum aynı zamanda öğretmen ve müdürün denetim esnasında denetimciden bekledikleri ilk şeyin tutum ve davranış olduğudur. Bu bulgu, öğretmen ve okul müdürünün ağzından; *“Öncelikle kendilerine tutum ve davranış yönünden iyi bir denetmen imajı sergilesinler, sonra mesleki açıdan farkını ortaya koysunlar sonra da fiziki açıdan farklı olabilirler”* şeklindeki ifadede kendisini bulmaktadır. Samancı, Taşcıoğlu ve Çetin’in (2010) “İlköğretimde Görev Yapan Öğretmenlerin Müfettişlerden Beklentileri” adlı araştırmalarında öğretmenlerin büyük çoğunluğu denetmenlerin kendilerine rehberlik etmelerini beklemektedirler. Öğretmenler, denetmenlerden teftiş esnasında güler yüzlü olmalarını, iyi iletişim kurmalarını, çevre koşullarını dikkate almalarını, objektif olmalarını ve evraktan çok performansa önem vermelerini beklemektedirler.

Araştırma sonucu göstermektedir ki, aynı amaca hizmet eden eğitim çalışanlarından bir grup (öğretmen ve müdürler) diğer bir grup (denetmenler) hakkında olumsuz imaj taşımaktadırlar. Kurumsal açıdan varlıklarına son derece ihtiyaç olan denetim sisteminde denetmen imajları yapılan işin başarılı olması açısından dikkate alınması gereken bir durumdur. Öğretmen ve okul müdürlerine göre karikatürize edilmiş denetmen imajları, uygulanan hizmet içi eğitim seminerlerinde pedagojik farkındalık aracı olarak kullanılabilir. Öğretmen ve okul müdürü algısındaki denetmenin olan imajı ve olması gereken imajı karşılaştırılarak okul müdürlerine görsel olarak sunulabilir. Karikatürize edilmiş denetmen imajları aynı zamanda denetmenler için tutulmuş bir ayna olarak da kabul edilebilir. Araştırma sonuçları ilgili yüksek lisans programlarında tartışılabilir. Denetmenler araştırmanın sonucunu dikkate alarak öğretmenlerle, müdürlerle görüşme yaparak olumsuz imajın sorun kaynakları bulabilir ve olumlu imaj geliştirme çalışmaları yapabilirler.

### **Kaynaklar/References**

- Arıkan, E. (2004). Karikatür ve toplum. 9. *Uluslararası Ankara Karikatür Vakfı Etkinlikleri* (20 Temmuz 2004), <http://www.ndkarikaturvakfi.org.tr/katalog2003.htm> adresinden 17.03.2011 tarihinde alındı.
- Aydın, M. (1993). *Çağdaş eğitim denetimi*. Ankara: Pegem.
- Balcı, A. (2005). *Sosyal bilimlerde araştırma* (5. Baskı). Ankara: Pegem A.
- Bennett, T. (2006). *Clinical supervision marriage: A matrimonial metaphor for understanding the supervisor-teacher relationship*. <Http://www.Eric.Ed.Gov/Ericwebportal/Contentdelivery/Servlet/Ericservlet?Accno=Ed480183> adresinden 18.03.2011 tarihinde alındı.
- Cerit, Y. (2006). Eğitim fakültesi öğrencilerinin üniversitenin örgütsel imaj düzeyine ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 47, 343-365.
- Çetinkanat A. C., Sağnak, M. (2010). İlköğretim ve bakanlık müfettişlerinin iletişim stillerinin karşılaştırılması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38, 35-43.
- Döş, İ. (2010). Aday öğretmenlerin müfettişlik kavramına ilişkin metafor algıları. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(3), 607 -629.
- Gökçe, A. T. ve Kantos, Z. E. (2010). İlköğretim okulu öğrencilerinin algılarına göre müfettişler. *II. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi*. 23-25 Haziran Kütahya.
- Gündüz, Y. (2010). İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin ilköğretim müfettişlerine ilişkin tutumlarının incelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 1-23.
- Kayıkcı, K. (2010). Bakanlık ve ilköğretim müfettişlerinin iş doyumları açısından karşılaştırılması. *II. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi*. 23-25 Haziran Kütahya.
- Keogh, B., & Naylor, S.(1999). Concept cartoons, teaching and learning in science: an evaluation. *International Journal of Science Education*, 21(4) 431-446.
- Kocabaş, İ. ve Özdemir T. Y. (2010). Ortaöğretim öğrencilerinin denetime ilişkin metaforik algıları. *II. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi*. 23-25 Haziran Kütahya.
- Leppert, R. (2002). *Sanatta anlamın görüntüsü; imgelerin toplumsal işlevi* (Çev. İsmail Türkmen). İstanbul: Ayrıntı.
- Monroe, C. E (2003). *An analysis of principalship metaphors at the beginning of the new millennium, a dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of education*, The University of North Carolina, Greensboro.
- Oğuz, E. (2010). Denetmenlerin denetim sürecinde yaşadıkları sorunlar (Samsun ili örneği). *II. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi*. 23-25 Haziran Kütahya.

- Öz, F. (2003). *Türkiye Cumhuriyeti millî eğitim sisteminde teftiş*. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Basımevi.
- Özenci, H. (2002). Türkiye'nin imaj sorunu ve ihracat. *Kalder Forum*, 2(8).
- Samancı, O., Taşçıoğlu, N. ve Çetin, İ. (2010). İlköğretimde görev yapan öğretmenlerin müfettişlerden beklentileri. *II. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi*. 23-25 Haziran Kütahya.
- Sünbül, Ö. ve İnandı, Y. (2005). İlköğretim ve lise öğretmenlerinin, ilköğretim ve bakanlık müfettişlerine ilişkin tutumlarını belirlemeye yönelik ölçek geliştirme çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(2), 214-226.
- Taymaz, H. (2010). *Eğitim sisteminde teftiş kavramlar ilkeler yöntemler*. Ankara: Pegem A.
- Töremen, F. ve Döş, İ. (2009). İlköğretim öğretmenlerinin müfettişlik kavramına ilişkin metaforik algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 9(4).
- Uğurel, I. ve Moralı, S. (2006). Karikatürler ve matematik öğretiminde kullanımı. *Milli Eğitim Dergisi*. 70, 32-46.
- Uslu, A. (2004). Karikatür sanatı ve karikatür ürünleri. *Denizli Sempozyum Metinleri* (20 Temmuz 2004). <http://www.huslu.8k.com/yazi1.htm> adresinden 22.02.2011 tarihinde alındı.
- Ülker, Y. ve Kaya, S. (2010). İlköğretim müfettişlerinin rehberlik, değerlendirme ve soruşturma rolleri hakkında öğretmen görüşlerinin saptanması. *II. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi*. 23-25 Haziran Kütahya.
- Yalçınkaya, M. (1992). *Ortaöğretimde ders denetimi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara. Seçkin.

**İletişim/Correspondence:**

Yrd. Doç. Dr. Nail Yıldırım  
Gaziosmanpaşa Üniversitesi  
Eğitim Fakültesi  
Eğitim Bilimleri Bölümü  
e-posta: nail.yildirim@gop.edu.tr

Received: 12/04/2011  
Revision received: 28/03/2012  
Approved: 30/03/2012